

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

**Alberto Francisco Martín Huertas**  
**M<sup>a</sup> Jesús Zafont Alcazar**  
**Javier Gimeno Nava**

# INTRODUCCIÓN

---

- El rendimiento y los resultados de la empresa dependen altamente de:
    - Las características del entorno en que se mueve.
    - Capacidad de asimilar su entorno y de administrarlo eficientemente.
  - Por lo tanto la incorporación de las conclusiones de un análisis del entorno eficaz a las decisiones estratégicas es imprescindible para que los objetivos de la empresa puedan alcanzarse.
  - Pero, ¿Porqué resulta tan difícil comprenderlo?
    - Abarca múltiples factores (diversidad).
    - Incertidumbre: cambios rápidos e impredecibles.
    - Propia limitación de los directivos.
-

# INTRODUCCIÓN

---



# INTRODUCCIÓN

---

## □ Dimensiones del entorno:

- Macroambiente: Fuerzas que a nivel macro tienen implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular. (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico, tecnológico).
  - Sector (entorno inmediato): Conjunto de empresas que producen los mismos bienes y servicios. El análisis del entorno para el sector, permite a las empresas diseñar una estrategia que permita aprovechar oportunidades y en base a éstas constituir la base de la ventaja competitiva.
-

# FASES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

- ❑ Análisis del entorno: conjunto de marcos que permiten a la directiva comprender el entorno, identificar aspectos clave y fomentar su reflexión. Se definen a través de una serie de etapas:
  - ❑ Valorar la naturaleza del entorno (incertidumbre)..
  - ❑ Revisar los factores de influencia del entorno.
  - ❑ Identificar las fuerzas competitivas clave.
  - ❑ Identificar la posición competitiva: identificar las oportunidades sobre las que se puede construir la estrategia y superar las amenazas. (tener en cuenta recursos).
-

# COMPRESIÓN DE LA NATURALEZA DEL ENTORNO (INCERTIDUMBRE)

---

- ❑ Conocer el nivel de incertidumbre del entorno y la razón. Cuanto más dinámicas y complejas sean las condiciones mayor es su incertidumbre.
  - ❑ Se pueden dar las siguientes combinaciones en las condiciones del entorno:
    - Condiciones simples/estáticas:
      - ❑ Entorno “fácil” de comprender, cambios poco significativos.
      - ❑ Técnicas: Análisis histórico, pronósticos.
    - Condiciones dinámicas:
      - ❑ Tener en cuenta el futuro, no vale el análisis histórico aislado.
      - ❑ Técnicas: planificación de escenarios, creación de organizaciones innovadoras capaces de aprender.
    - Condiciones complejas:
      - ❑ Entorno muy difícil de comprender.
      - ❑ También pueden existir cambios muy frecuentes (dinámicas).
      - ❑ Técnicas: experiencia y aprendizaje, estructura organizativa de la empresa.
-

# REVISAR LOS FACTORES DE INFLUENCIA DEL ENTORNO

---

- Identificar las influencias **macroambientales** más importantes para las organizaciones y que influyen en las estrategias que éstas diseñan.
  - Ejemplos:
    - Fuerza demográfica: explosión demográfica del mercado asiático, necesidades particulares para dicho mercado.
    - Fuerza tecnológica: desarrollo de los chips aceleradores de gráficos en tres dimensiones, resultó ser una oportunidad para empresas de juegos informáticos.
  - Técnicas:
    - Análisis PEST.
    - Diamante de Porter.
    - Planificación de escenarios.
-

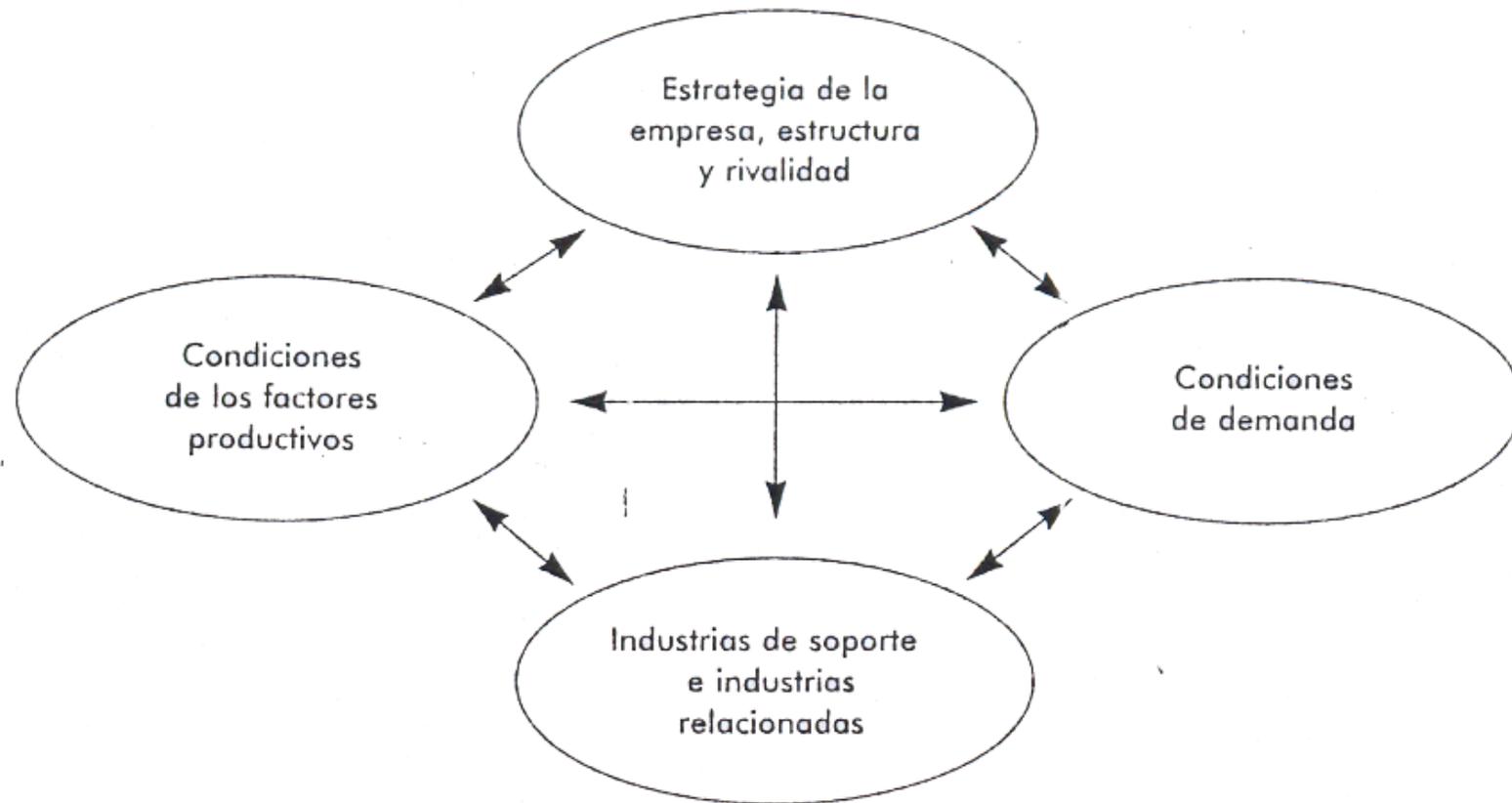
# ANÁLISIS PEST

---

- ❑ Punto de partida: tener en cuenta factores de influencia del pasado y analizar los cambios que se producen en los mismos para identificar su importancia en el futuro para la organización y sus competidores.
  - ❑ Análisis PEST: identificar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
  - ❑ Este cuadro puede utilizarse como lista de verificación acerca de que es lo que hay que tener en cuenta pero su valor resulta limitado si se limita a una lista de factores. Para que nuestro análisis sea realmente útil deberemos tener en cuenta cuales son los generadores clave del cambio y hasta que punto afectan estos factores de influencia externa a las distintas organizaciones externas.
-

# ANÁLISIS PEST

---



# EJEMPLO DE GLOBALIZACIÓN

---

- Es posible identificar una serie de generadores clave de cambio del entorno, es decir fuerzas que influirán sobre la estructura de una industria o un mercado.
  - Ejemplo: fuerzas que aumentan la globalización de algunos mercados:
  - Convergencia de los mercados:
    - Necesidades parecidas de los consumidores.
    - Las empresas se convierten en consumidores globales a medida que los mercados se globalizan.
    - Generación de oportunidades, marketing transferible, ventajas en costes.
  - Estrategias globales:
    - Economías de escala óptimas.
    - Eficiencias en las fuentes de suministro.
    - Costes específicos de cada país.
    - Costes elevados de desarrollo del producto.
  - Influencia del gobierno.
  - Competencia global:
    - a. Interdependencia de las operaciones de la organización.
    - b. Competidores globales al elevarse niveles de importación/exportación.
-

# EJEMPLO DE GLOBALIZACIÓN

---

- Una vez identificados los generadores clave del cambio del entorno es necesario entender en que medida afectan dichos generadores a las organizaciones y al sector en el que se encuentran.
  - Ejemplos:
    - El generador “influencia del gobierno” fomenta la globalización de la industria del automóvil y por tanto el cambio (Ejemplo industria automovilística en Japón).
    - El generador “influencia del gobierno” restringe la globalización de los mercados de medicamentos sin receta ya que existe una normativa regulativa muy específica que depende de cada país.
-

# DIAMANTE DE PORTER

---

- “Existen razones inherentes a cada país para explicar que unos sean más competitivos que otros, y que algunas industrias dentro de cada país sean más competitivas que otras”.
  - Los principales factores característicos del país y que las empresas pueden utilizar como base para crear una ventaja global son:
    - Condiciones de factores productivos.
    - Condiciones de demanda nacional.
    - Una industria de éxito puede crear ventajas para otras industrias relacionadas y de soporte.
    - Características de la estrategia, la estructura y la rivalidad entre empresas.
-

# DIAMANTE DE PORTER

---

## Cuadro 3.3

### Un análisis PEST de las influencias del entorno

1. ¿Qué factores del entorno afectan a la organización?
2. ¿Cuáles son los más importantes actualmente? ¿Y en los próximos años?

#### Políticos/legales

- Legislación sobre monopolios
- Legislación de protección del medio ambiente
- Política impositiva
- Regulación del comercio exterior
- Normativa laboral
- Estabilidad política

#### Factores económicos

- Ciclos económicos
- Tendencias del PNB
- Tipos de interés
- Oferta monetaria
- Inflación
- Desempleo
- Renta disponible
- Disponibilidad y coste de la energía

#### Factores socioculturales

- Demografía
- Distribución de la renta
- Movilidad social
- Cambios en el estilo de vida
- Actitudes respecto al trabajo y al ocio
- Consumismo
- Niveles educativos

#### Tecnológicos

- Gastos gubernamentales en investigación
- Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico
- Nuevos descubrimientos/desarrollos
- Velocidad de transferencia tecnológica
- Tasas de obsolescencia

# DIAMANTE DE PORTER

---

- El estudio de dichos factores característicos del país puede ser utilizado por:
    - El gobierno del propio país con el objetivo de fomentar las ventajas competitivas de sus industrias. Políticas para fomentar la competencia nacional.
    - Por las propias organizaciones de dicho país para determinar hasta que punto pueden utilizar las ventajas nacionales para obtener una ventaja global.
-

# UTILIZACIÓN DE ESCENARIOS

---

- ❑ Es una técnica estructurada de análisis del macroentorno.
  - ❑ Especialmente útil cuando:
    - Importante tener una visión a largo plazo de la estrategia (5 años).
    - Número limitado de factores clave de influencia. (ejemplo industria petrolera).
  - ❑ Genera planteamientos posibles de los distintos futuros potenciales de las organizaciones.
  - ❑ Ventajas:
    - Analizar que alternativa estratégica coger en función a cada escenario y llevar a cabo estudio de la sensibilidad al hacer un cambio unitario.
    - Poner en cuestión supuestos de los directivos acerca del entorno.
-

# UTILIZACIÓN DE ESCENARIOS

---

## □ - Fases:

- 1) Identificar fuerzas y supuestos clave de que se debe tener en cuenta en los escenarios. Importante que dichos supuestos sean muy reducidos ya que la complejidad aumenta. Se puede realizar de dos maneras.
    - Fuerzas que históricamente han tenido mayores consecuencias (ojo no se tiene en cuenta la incertidumbre del cambio futuro). Centrándose en factores que:
      - 1) Elevadas consecuencias potenciales en el futuro (generadores del cambio).
      - 2) Presentan un alto grado de incertidumbre. (ejemplo industria editorial).
  - 2) Construcción: Se puede realizar de dos maneras:
    - Crear escenarios a partir de las combinaciones de los posibles futuros de cada factor. Si dichas combinaciones son coherentes se pueden derivar de forma sistemática 3 o 4 escenarios.
    - Si el número de factores es elevado puede no ser factible el paso anterior. Por ello se define el matiz del escenario, por ejemplo futuro optimista o pesimista.
-

# UTILIZACIÓN DE ESCENARIOS

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN

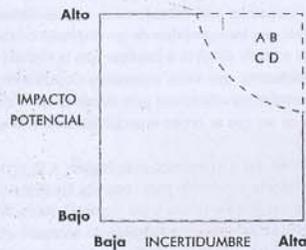
3.3

## CREACIÓN DE ESCENARIOS

La industria editorial y la industria del petróleo se enfrentan ambas a entornos cambiantes en los que es difícil hacer predicciones a partir de la experiencia o del análisis histórico.

### (a) La industria editorial: escenarios a partir de la configuración de los factores

#### Paso 1: Identificar factores de elevada incertidumbre e impacto del entorno



- A: Desarrollo del mercado de las comunicaciones electrónicas
- B: Percepción de los consumidores de libros respecto a sustitutos electrónicos
- C: Coste del papel y otras materias primas
- D: Gasto y normativa gubernamental

#### Paso 2: Identificar los posibles futuros de cada factor

- A: (i) Cambios rápidos  
(ii) Cambio moderado
- B: (i) Favorable  
(ii) Desfavorable
- C: (i) Elevados y crecientes  
(ii) Estabilizados
- D: (i) En ayuda al sector  
(ii) En ayuda a los medios electrónicos

#### Paso 3: Creación de escenarios para la posible configuración de los factores

Escenario 1: sin grandes cambios. La percepción favorable de los consumidores a favor de los libros y en contra de los

sustitutos electrónicos [B(i)] se ve apoyada por el gasto del gobierno y la regulación a favor de los libros [D(i)]. Existe un cambio moderado en el desarrollo de los mercados de comunicación electrónica [A(ii)] y costes estabilizados del papel y las demás materias primas [C(ii)].

Escenario 2: caos electrónico. Los rápidos cambios en el desarrollo de los mercados de comunicación electrónica [A(i)] se ven fomentados por los gastos del gobierno y la regulación a favor de los medios electrónicos [D(ii)]. Además, existe una percepción de los consumidores desfavorable a los libros en comparación con los sustitutos electrónicos [B(ii)] que se combina con el crecientemente elevado coste del papel y las demás materias primas [C(i)].

Escenario 3: sociedad de la información. La percepción estable de los consumidores respecto a los libros compara-

dos con los medios electrónicos [B(ii)], el cambio moderado del desarrollo de los mercados de comunicación electrónica [A(ii)] y el gasto del gobierno y la regulación a favor de los libros, resultan favorables [D(i)]. Sin embargo, existe cierta preocupación respecto al elevado y creciente coste del papel y otras materias primas [C(i)].

### (b) Escenarios temáticos en Shell

La industria petrolera se enfrenta a un entorno en continuo cambio que resulta difícil de predecir a partir de la experiencia del pasado.

En un intento de desarrollar estrategias a 25 años vista (entre 1995 y el año 2020), las empresas del grupo Royal Dutch/Shell desarrollaron dos escenarios globales. Aunque a primera vista podrían clasificarse como un escenario «favorable» y otro «desfavorable», se puede ver que sus consecuencias son más complejas.

#### Nuevas fronteras

En este escenario, la liberalización económica y política aumenta la creación de riqueza en aquellas sociedades que la adoptan. Sin embargo, también se producen importantes altibajos al suprimir las barreras tradicionales y reivindicar los países pobres un mayor papel en la política y la economía mundial. Aunque se produce un rápido crecimiento económico de entre el 5 y el 6 por ciento en los países en vías de desarrollo, existe una lenta erosión de la riqueza comparativa del mundo desarrollado, lo que genera problemas a medida que las nuevas prioridades y estilos de vida van estableciéndose paulatinamente. Las grandes empresas se enfrentan a crecientes desafíos a medida que un capital más barato y las menores barreras internacionales crean un entorno de gran competencia e innovación. Esto provoca una elevada demanda de energía, así como un importante desarrollo de nuevos recursos y mejoras de eficiencia, necesarios para alimentar el crecimiento y evitar que la demanda supere a la oferta.

#### Barricadas

En este escenario, se restringe y limita la liberalización, porque las personas temen perder lo que más valoran: puestos de trabajo, poder, autonomía, tradiciones religiosas, identidad cultural. Esto crea un mundo de divisiones regionales, económicas, culturales y religiosas, y un conflicto que no permite que las actividades internacionales se desarrollen con facilidad. Los mercados se ven limitados y se dificulta la entrada de nuevos agentes, puesto que las reformas están estructuradas para proteger a los que ya están dentro. Los precios del petróleo caen a causa de la inestabilidad, y luego experimentan un gran aumento provocado por los problemas en Oriente Medio. Existe una creciente divergencia entre economías ricas y pobres a medida que muchos países pobres se ven marginados, en parte debido a la falta de inversión extranjera. En el mundo desarrollado, las coaliciones de los «verdes» y otros grupos de poder provocan cada vez más que se considere la energía como algo negativo, excepto por su potencial de recaudación de impuestos. Este clima inversor desfavorable provocado por estas presiones se ve reforzado por las profundas divisiones en el mundo. En los países pobres se padece una pobreza generalizada y problemas medioambientales, mientras que en las naciones más ricas resulta preocupante la disminución de la mano de obra disponible y el envejecimiento de la población.

#### Pregunta

Elija otra industria que le resulte familiar y genere dos o tres escenarios de futuro utilizando uno de los planteamientos, o ambos, de esta ilustración.

Fuentes: Long Range Planning, vol. 28, n.º 6 (1995), págs. 38-47; Accountancy, marzo de 1995, págs. 54-55. Preparado por: Sara Martin, Cranfield School of Management, y Tony Jacobs, Bristol Business School.

# IDENTIFICAR LAS FUERZAS COMPETITIVAS CLAVE

---

- Estudio del entorno inmediato de la organización y del marco competitivo en el que se desenvuelve la empresa.
  - El objetivo de este estudio es:
    - Identificar los factores que pueden afectar a la capacidad de una organización para competir de forma efectiva de forma que los directivos puedan establecer las bases de la estrategia competitiva de dicha organización.
  - Técnica: **Análisis de las cinco fuerzas.**
-

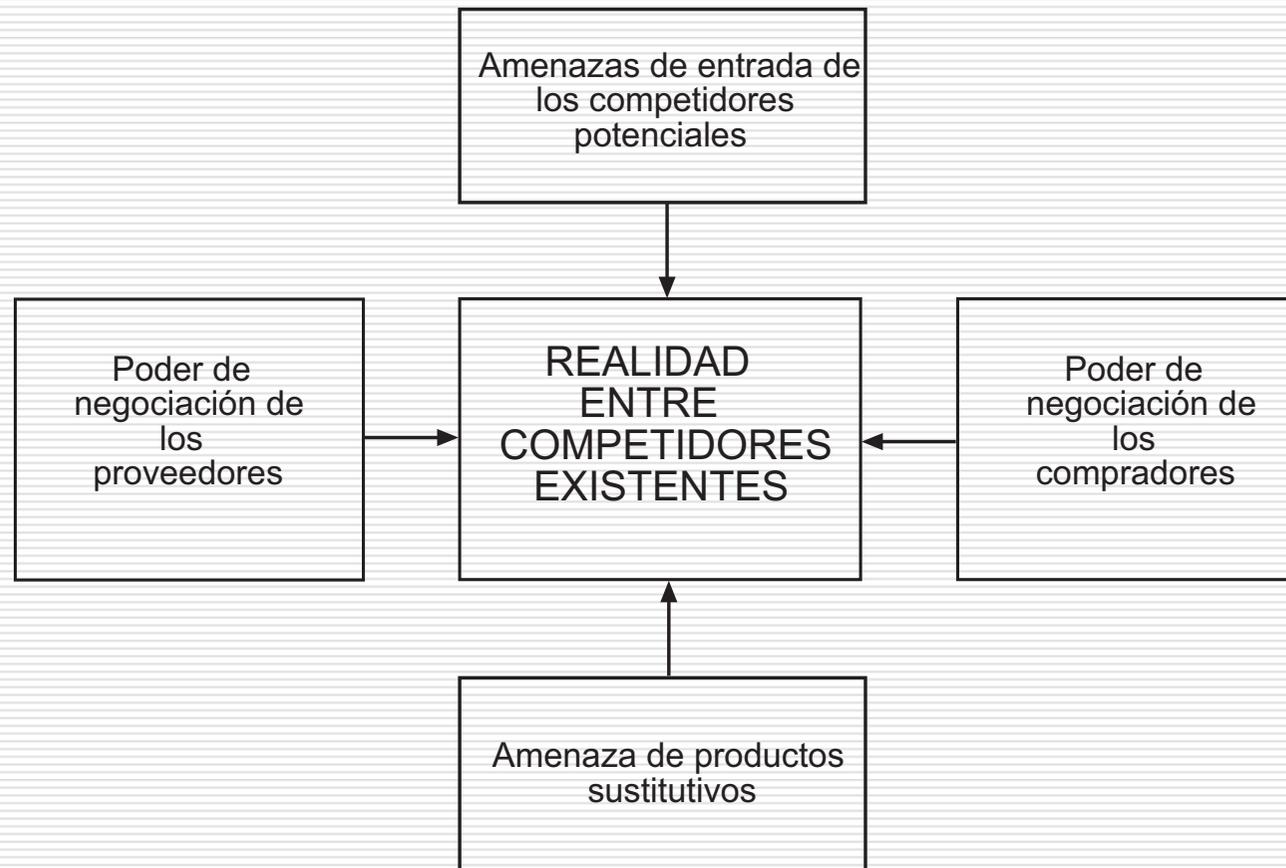
# ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS

---

- Las cinco fuerzas que intervienen en un determinado sector son las siguientes:
    - Las amenazas de entrada de los competidores potenciales.
    - El poder de negociación de los clientes o compradores.
    - El poder de negociación de los proveedores.
    - La amenaza de productos sustitutivos.
    - La rivalidad entre competidores.
-

# ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS

---



# LAS AMENAZAS DE ENTRADA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES

---

- Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza contra la cual la empresa debe protegerse creando una serie de barreras de entrada.
  - La entrada de nuevos competidores en el sector depende del tipo y nivel de estas barreras.
  - Las barreras de entrada más comunes son:
    - Economías de escala.
    - Requisitos de capital.
    - Acceso a los canales de distribución.
    - Ventajas en costes independientemente de la dimensión (curva de experiencia)
    - Barreras gubernamentales.
    - Diferenciación del producto.
  - Las barreras de entrada dependen del sector y del producto.
-

# EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

---

- El poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio influye en la competencia de un determinado sector.
  - Los principales factores en el poder de negociación son:
    - Concentración de compradores.
    - Volumen de compra.
    - Existencia de productos sustitutivos.
    - Existencia de fuentes de suministro alternativas (diferenciación).
    - Integración hacia atrás.
-

# EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

---

- El poder negociador de los proveedores depende de:
    - Concentración de proveedores.
    - Costes de cambio.
    - Marca poderosa.
    - Integración hacia delante.
-

# LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

---

- Los productos sustitutivos son aquellos que realizan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en una tecnología diferente.
  - Los factores que permiten saber si un producto sustitutivo constituye una amenaza son:
    - La disponibilidad de los productos sustitutivos.
    - Precio relativo entre un producto y su sustituto
    - Rendimiento y calidad de un producto y su sustituto.
    - Costos de cambio para el cliente.
  - Resumiendo: los productos sustitutivos representan una amenaza si cubren las mismas necesidades a un precio inferior con rendimiento y calidad superior.
-

# LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

---

- La entrada de nuevos competidores, la existencia de productos competitivos y el control o poder que posean los compradores o proveedores influyen sobre la rivalidad entre los competidores.
  - Otros factores que influyen son:
    - Grado de “equilibrio” entre competidores.
    - Tasas de crecimiento de los mercados.
    - Diferenciación entre productos.
-

# COMPETENCIA Y COLABORACIÓN

---

- ❑ No siempre se pueden conseguir ventajas compitiendo.
  - ❑ La colaboración entre competidores potenciales será ventajosa cuando:
    - El resultado de la colaboración permita obtener un mayor valor añadido a la organización que si opera por si misma.
    - La colaboración permita que la organización se centre en sus competencias más importantes, evitando las actividades inútiles y periféricas.
  - ❑ Ejemplo de colaboración:
    - Colaboración para crear barreras a la entrada o para evitar los productos sustitutivos (fomentar la diferenciación).
-

# IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EN LA ORGANIZACIÓN

---

- Análisis de grupos estratégicos
  - Segmentación del mercado
  - Análisis del valor percibido por los consumidores
  - Atractivo del mercado y fortaleza de negocio (La matriz de política direccional)
  - Análisis de los competidores
-

# ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

---

- ❑ El **análisis de grupos estratégicos** pretende identificar las organizaciones que tienen características análogas, que siguen estrategias parecidas o que compiten sobre bases similares
  - ❑ Se identifican siguiendo dos o tres conjuntos de características
-

# ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

---

- Grado de **diversidad de los productos (o servicios)**
  - Grado de **cobertura geográfica**
  - Número de **segmentos de mercado en los que actúa**
  - Canales de distribución utilizados**
  - Numero de **marcas**
  - Esfuerzo en marketing**
  - Grado de integración vertical**
  - Liderazgo tecnológico**
  - Capacidad de I + D**
  - Política de precios**
  - Estructura de propiedad**
  - Relaciones con los **grupos de presión**
  - Tamaño de la organización**
-

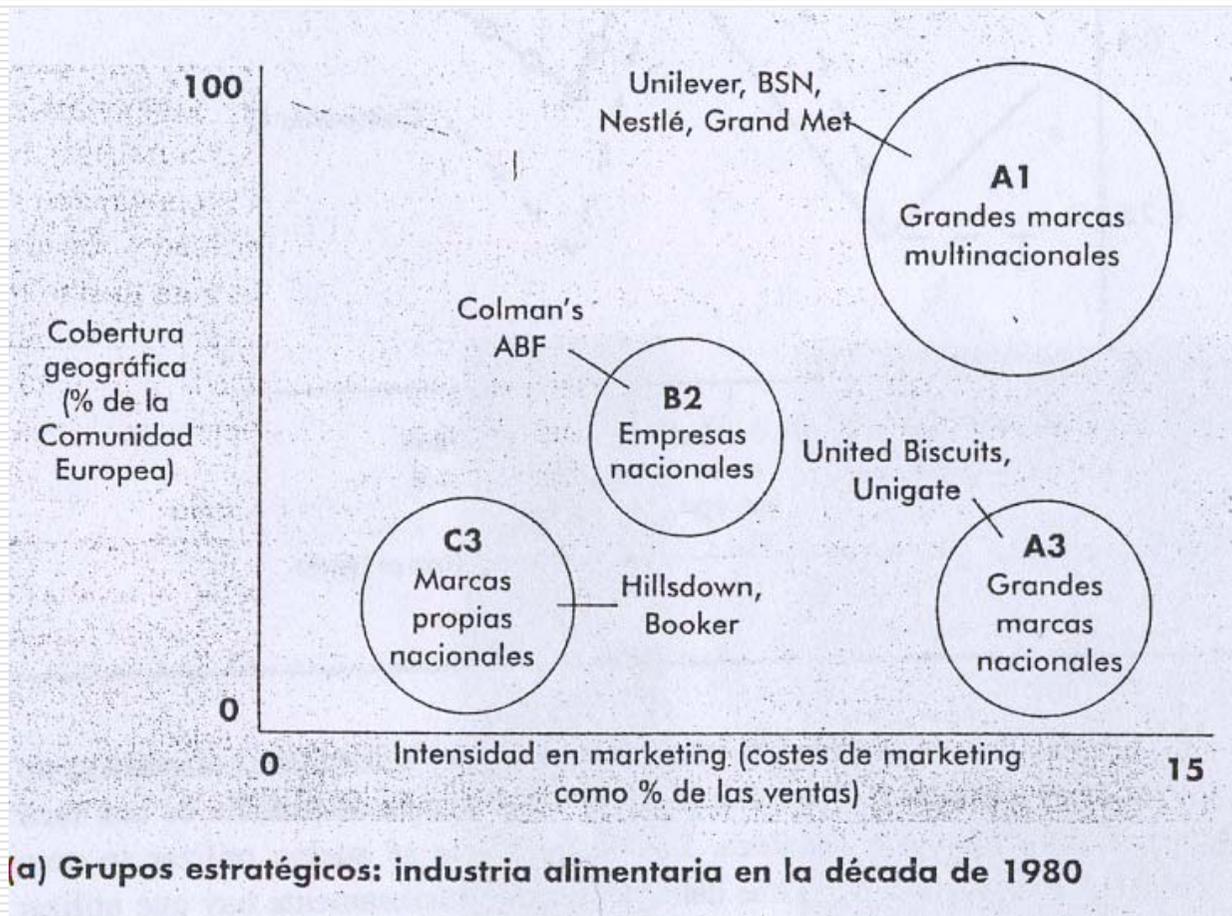
# ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

---

¿Por qué es útil este tipo de análisis?

- Permite identificar cuáles son los competidores más directos.
  - Conocer la probabilidad de que una organización cambie de grupo estratégico
  - Identificar oportunidades
  - Identificar problemas estratégicos
-

# ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS



# SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

---

- El **análisis de la segmentación de mercados** intenta identificar las similitudes y diferencias entre grupos de consumidores o usuarios.
-

# SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

---

¿Qué debería tener en cuenta este análisis?

- Considerar los criterios de segmentación adecuados en función del mercado de actuación
  - Analizar el atractivo de cada segmento
  - Experiencia de la empresa en el segmento de mercado
  - Identificar nuevos segmentos de mercado
-

# SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

**Cuadro 3.9**

**Algunos criterios para definir segmentos de mercado**

Tipo de factor	Mercados de consumo	Mercados de productos industriales/interorganizativos
<i>Características de las personas/organizaciones</i>	Edad, sexo, raza Renta Tamaño familiar Etapa del ciclo de vida Localización Estilo de vida	Industria Localización Tamaño Tecnología Rentabilidad Gestión
<i>Situación de compra/de uso</i>	Tamaño de la compra Lealtad a la marca Propósito Comportamiento de compra Importancia de la compra Criterios de elección Canales de distribución	Aplicación Importancia de la compra Volumen Frecuencia de compra Procedimiento de compra Criterios de elección
<i>Necesidades de los usuarios y preferencias sobre las características de los productos</i>	Semejanza de los productos Preferencias de precio Preferencias de marca Características deseadas Calidad	Prestaciones requeridas Asistencia del suministrador Preferencias de marca Características deseadas Calidad Servicios

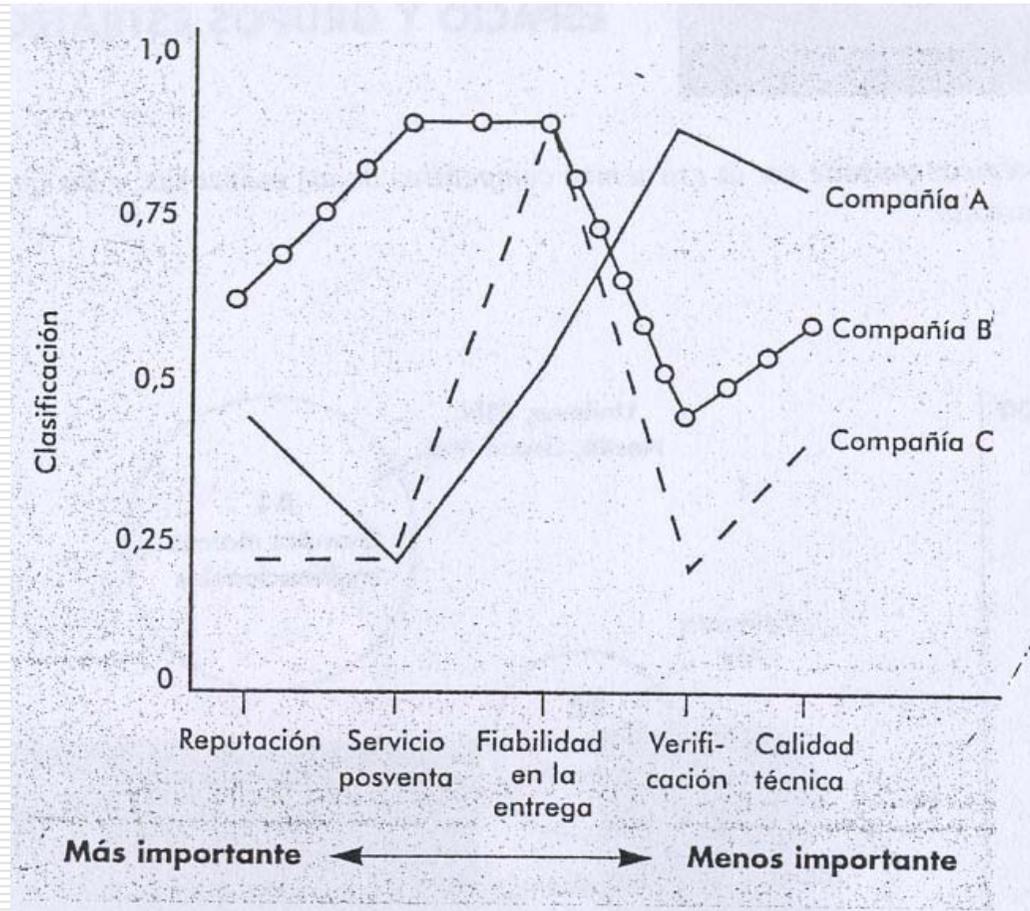
# ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES

---

Este análisis intenta desvelar las dimensiones estratégicas **más valoradas por los consumidores**

- ❑ Identificar segmentos de mercado relevantes en los que se pueden agrupar los consumidores y competidores
  - ❑ Buscar las características de los productos más valorados por los consumidores. **Análisis de mercado**
  - ❑ Clasificar la importancia que los consumidores les dan a estos aspectos
  - ❑ Perfilar cada competidor en relación con las dimensiones identificadas para evaluar la fuerza relativa de cada competidor
  - ❑ Análisis de la estrategia competitiva de una organización
-

# ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES



# ATRACTIVO DEL MERCADO Y FORTALEZA DEL NEGOCIO

---

- La **matriz de política direccional** es un tipo de análisis de cartera utilizado por algunas organizaciones.
  - Clasifica las UEN en función de:
    - Atractivo del mercado donde operan
    - Fortaleza competitiva de la UEN en ese mercado
-

# ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

---

- Estudio general del sector
  - Análisis de la competencia en el mercado
  - Análisis del segmentos de mercado y consecuencias
-

# ANÁLISIS DEL ENTORNO EN LA PRÁCTICA

---

- Se ha demostrado que las organizaciones que son capaces de percibir los cambios del entorno tienen mejores resultados que las demás.
  - Puntos clave:
    - Proceso de simplificación
    - **Atención selectiva:** de lo que se sabe del entorno se selecciona lo que parece más relevante en cada caso.
    - Riesgo al utilizar modelos y prototipos
    - Problemas comunes en la toma de decisiones de los directivos
-

# CONCLUSIONES

---

- Los análisis del entorno no dan la respuesta directa que una empresa busca sobre el entorno en el que se mueve. Su objetivo primordial es el de poner en duda y cuestionar diversos aspectos relacionados con la toma de decisiones, para así poder adelantarnos ante cambios del entorno.**
-